

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody
Employee Motivation and Benefits

Student: Martina Bačovicová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Škrlová

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Bačovicová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody**
Employee Motivation and Benefits

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Motivační teorie
 3. Charakteristika firmy
 4. Analýza a vyhodnocení zjištěných výsledků
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

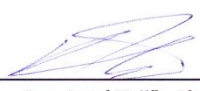
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

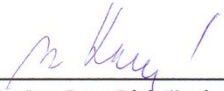
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Helena Škrlová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí dne 15. dubna 2013

Bačovicová
.....

Martina Bačovicová

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Motivační teorie.....	7
2.1 Základní pojmy.....	7
2.1.1 Potřeby.....	7
2.1.2 Motivy	7
2.1.3 Definice motivace.....	8
2.1.4 Podstata motivace.....	8
2.1.5 Typy motivace	10
2.1.6 Zdroje motivace.....	10
2.1.7 Proces motivace.....	11
2.1.8 Jak motivace funguje.....	11
2.1.9 Motivace a odměna.....	12
2.2 Vybrané teorie motivace.....	12
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	12
2.2.2 Teorie instrumentality	13
2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model.....	14
2.2.4 McGregorova teorie X a Y	15
2.2.5 Expektační teorie	16
2.3 Zaměstnanecké výhody	18
2.3.1 Charakteristika zaměstnaneckých výhod	18
2.3.2 Cíle	21
2.3.3 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod.....	22
2.3.4 Nejčastější zaměstnanecké benefity	22
2.3.5 Formy poskytování benefitů.....	23
2.3.6 Dělení benefitů podle zdroje	24
3 Charakteristika firmy	26
3.1 Profil společnosti	26
3.2 Základní informace.....	26
3.3 Předmět podnikání.....	26
3.4 Historie společnosti	27
3.5 Současnost společnosti	27
3.6 Poskytované služby	28

3.7 SWOT analýza společnosti.....	30
3.8 Poskytované zaměstnanecké benefity	31
4 Analýza a vyhodnocení zjištěných výsledků	34
4.1 Shrnutí	41
4.2 Silné a slabé stránky	42
4.3 Návrhy a doporučení	44
5 Závěr.....	47
Seznam použité literatury.....	49
Seznam zkratk	50
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam obrázků, grafů a tabulek	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Jedním z hlavních prvků každé dobře fungující společnosti jsou spokojení zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec dokáže pracovat kvalitně, odvádět požadované výsledky a tím se podílet na růstu společnosti. Pro dostatečnou motivovanost zaměstnanců, je nezbytně nutné vytvářet odpovídající pracovní podmínky. V zájmu podniku je také dlouhodobé udržení si nejlepších pracovníků, z toho důvodu je nezbytná motivace a komunikace se zaměstnanci. Motivace není jen o motivování jednotlivců, ale důležité je umět motivovat komplexně všechny pracovníky společnosti, i když každého zaměstnance motivuje k práci něco jiného.

Společnosti se v současnosti pokoušejí snižovat náklady. Mnohdy stojí před rozhodnutím, zdali pracovníkům ukončit pracovní smlouvu nebo zrušit některé poskytované výhody. Předvídavý zaměstnavatel se však snaží myslet na budoucí vývoj organizace a budovat postavení pro růst hodnoty společnosti. Je to významné rozhodnutí o zachování či zrušení zaměstnaneckých výhod, protože benefity mohou udržet hodnotné zaměstnance ve společnosti a navíc jsou schopny přinést daňové úspory. Úprava systému zaměstnaneckých výhod je jedním ze základních prvků, jak si udržet kvalitní zaměstnance, motivovat je a přitom docílit snížení nákladů.

Jelikož si většinou podniky nemohou dovolit vyplácet vysoké platy, snaží se tuto skutečnost vykompenzovat poskytováním zaměstnaneckých výhod. Výhody neslouží jen ke klasifikaci vykonané práce, ale také jsou předmětem motivace pro stávající pracovníky. Společnost by se měla orientovat na zjišťování přání, potřeb a zájmů svých zaměstnanců, aby byla schopna sestavit účinný a vhodný systém zaměstnaneckých výhod.

Bakalářská práce je sestavena podle jednotlivých základních oblastí. První část se týká motivační teorie, která je věnována základním pojmům a vybraným teoriím motivace, jež umožňují aplikaci motivace do praxe. Dále tato část představuje zaměstnanecké výhody, které popisují charakteristiku výhod, typy a formy jejich poskytování. Druhá část práce je zaměřena na základní informace o firmě Moravskoslezská lesní, s.r.o. Jedná se zejména o profil společnosti, její historii, předmět podnikání, poskytované služby a popis jednotlivých aktuálně poskytovaných benefitů. Další část se zabývá vyhodnocením dotazníkového průzkumu a následně i návrhům, které povedou ke zlepšení stávající situace. V závěru jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového průzkumu týkající se zaměstnaneckých výhod.

Cílem bakalářské práce je celková analýza aktuálního stavu zaměřená na motivaci zaměstnanců a poskytované výhody u konkrétní společnosti.

Průzkum bude proveden dotazníkovou metodou. Na bázi získaných informací bude proveden rozbor současného stavu a budou navržena příslušná doporučení, která povedou ke zlepšení současné situace.

2 Motivační teorie

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Potřeby

Lojda (2011) tvrdí, že potřeba je fyzicky nebo i pocitově vnímaný nedostatek či přebytek něčeho, co člověk potřebuje ke spokojenému životu. Příkladem potřeb jsou například biologické potřeby, které nutí člověka k péči o své tělo nebo existují potřeby společenské, které jsou vnímány jako potřeba komunikace, společnosti ostatních lidí či uplatnění ve společnosti a ocenění ostatních. Abraham Maslow sestavil rozdělení potřeb do kategorií.

2.1.2 Motivy

Motivy jako zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. nenaplněvané, ale probíhající) vnitřní hnací síly mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. Dnes je psychologie chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protějšky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd., označuje jako incentive (Dvořáková a kol., 2007).

Existuje řada rámcových a komplexnějších klasifikací motivů, např.:

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a neuvědomované (nevědomé),
- vrozené a získané,
- biogenní, sociogenní a psychogenní,
- materiální a duchovní.

Dvořáková a kol. (2007) tvrdí, že příkladem komplexněji pojaté klasifikace motivů může být přístup Madsena (1979), který v 70. a 80. letech 20. století postupně sestavil klasifikační projekt. Vyšel z rámcového rozlišení primárních a sekundárních motivů. Primární

mají motivační ústřední funkci, jsou od narození do smrti naprogramované, deformované prakticky jen patogenními příčinami. Sekundární jsou psychogenní a jejich uplatňování v motivačním centrálním nastavení jedince se rozvíjí na základě učení. Mezi lidské primární motivy Madsen řadí (sestupně): hlad – žízeň – sexuální touhu – zachování tělesné teploty – pečování (v kontextu mateřství) – vyhýbání se bolesti – exkreci – kyslíkové zabezpečení – odpočinek a spánek – aktivitu - bezpečí (vs. strach) – agresi. K těmto dvanácti primárním motivům přiřazuje čtyři sekundární: sociálního kontaktu – úspěšného výkonu – moci – vlastnictví (tento motiv však podle něj není příznačný pro všechny civilizační kultury).

2.1.3 Definice motivace

Motiv je důvod něco dělat - jít určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně formulovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů (Armstrong, 2009).

2.1.4 Podstata motivace

Duchoň a Šafránková (2008) uvádějí, že v managementu pomocí řízení a v rámci fungování pracovních skupin vždy nějakým způsobem dochází k motivaci či demotivaci pracovníka. Cílem kvalitního efektivního managementu je motivovaný spolupracovník. Z tohoto důvodu je motivace pracovníků jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení, tzn. efektivního působení vedoucího pracovníka, respektive manažera na jednotlivé pracovníky i v některých případech na pracovní skupiny s cílem získat maximální výsledky práce, zvýšit efektivitu a produktivitu práce.

Pojem motivace je odvozen z latinské slova *moveo*, hýbám a vyjadřuje hybné síly chování. Motivaci můžeme brát jako proces, který určuje směr, trvání chování a sílu.

Většinou se termín motivace spojuje s chováním člověka, které vede k dosažení určitých cílů, probíhá s určitým úsilím. V tomto smyslu motivace obsahuje energii, vzrušení, zaměření této energie na určitý cíl, selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou

vnímavost pro jiné, organizaci aktivity a udržování zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky.

V tomto smyslu termín motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho pozorovatelnou variabilitu a subjektivní význam. Pomáhá pochopit, proč se různí lidé orientují na jiné cíle. Učením se utváří jednota motivace a instrumentální chování, a v procesu je tak zahrnut i vzorec uspokojení.

Vrozená konstituce a nabyté zkušenosti programují chování jedince na udržování určitého systému sociogenních a biogenních hodnot. Nedostatky v systému těchto hodnot potom vytvářejí základní motivační napětí, zvané též potřeba. Motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově optimálního vnitřního stavu spokojenosti, který představuje interindividuálně odlišné vnější a vnitřní podmínky této spokojenosti.

Termín motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci jednotlivce. Vnější podněty mohou člověka stimulovat, ale nemusí motivovat určité chování, k tomu je třeba předpoklad vnitřního vyladění. Je nezbytné rozlišovat motivy a vnější motivující podněty, které jsou někdy označovány jako incentive. Podněty bývají incentive jen v určitém vztahu ke stávajícím motivům.

Motivace vychází z vnitřní povahy osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek, tzv. vnitřních hybných sil. Ty činnost člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a udržují aktivitu. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit, uspokojování potřeb člověka motivuje a tak motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřeby člověka.

Stimulace stimuluje, podněcuje náš pracovní výkon, také naplňuje naše základní požadavky a potřeby, převážně potřebu peněz, na kterých je současná společnost postavena (Duchon a Šafránová, 2008).

Motivace má 3 roviny:

- **dimenze intenzity** – docela bych chtěl, chci, velmi toužím,
- **dimenze stálosti, vytrvalosti** – schopnost překonávat vnitřní a vnější překážky,

- **dimenze směru** – zaměření, orientace člověka – chci to a to, rád bych to a to, toužím po tom a po tom, nechci se zabývat tím a tím, nezajímá mě to či ono.

2.1.5 Typy motivace

Herzberg a kol. původně charakterizovali dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** - Herzberg ji definoval jako motivaci, která vychází z práce samé. K té dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, důležitá, podnětná a je v ní obsažena odpovědnost a pravomoc, autonomie, příležitost rozvíjet a využívat dovednosti a schopnosti nebo příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** - je vše co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Představují ji odměny, jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako mohou být disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, avšak nemusejí nutně působit po delší dobu. Vnitřní motivátory týkající se kvality pracovního života, budou mít nejspíš dlouhodobější a hlubší účinek, neboť jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. Neměli bychom brát v úvahu, že vnitřní motivace je dobrá a vnější je špatná. Obě mají svůj nezbytný účel (Armstrong, 2009).

2.1.6 Zdroje motivace

Podle Duchoně a Šafránkové (2008) rozdělujeme zdroje motivace na:

- **potřeby** – základní zdroj motivace (biologické a sociální),
- **zájmy** – zdroje a produkty poznávací činnosti,
- **návyky** – stereotyp, opakovaný způsob činnosti,
- **hodnoty a hodnotové orientace** – hodnotový systém (typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, náboženský, politický),

- **ideály** – názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného a o co jedinec usiluje.

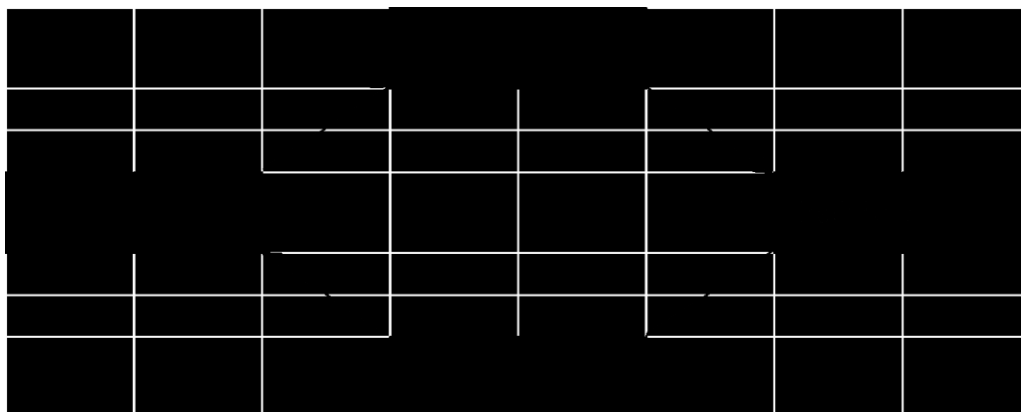
2.1.7 Proces motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co působí na lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které mají vliv na úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich dobrovolné, spontánní chování (Armstrong, 2009).

2.1.8 Jak motivace funguje

Armstrong (2009) tvrdí, že model motivace je založen na upevňování či posilování, očekávání a také na teorii potřeb.

Obr. 2.1 **Model motivace**



Zdroj: Armstrong, 2009, 109 s.

Tento model zobrazuje, že proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí dané potřeby, a volí se způsoby chování nebo cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů.

Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojená a je pravděpodobné, že chování, které směřovalo k cíli, se napříště zopakuje v případě, kdy se objeví podobná potřeba. Pokud není záměru dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou v budoucnu tytéž kroky opakovat. Avšak když jsou některé potřeby vyhověny, objevují se další potřeby a celý proces pokračuje. Lze také argumentovat tím, že tento deterministický model proces motivace příliš zjednodušuje a nebere dostatečně v úvahu poznávací faktory, které ovlivňují motivaci prostřednictvím postojů jedinců k tomu, co je pro ně v jejich pracovním prostředí důležité.

2.1.9 Motivace a odměna

Armstrong (2009) uvádí, že mezi nejdůležitější záležitosti řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je typickým cílem strategie odměňování. Je tedy důležité rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy, které zvýší pracovní angažovanost, motivovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování.

Teorie motivace nabízejí návod pro praktické kroky nezbytné k vytvoření efektivních systémů odměňování.

2.2 Vybrané teorie motivace

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Armstrong (2007) tvrdí, že nejznámější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.

3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Uznání – potřeba mít stabilní a vysoké pevné hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po svobodě a nezávislosti, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, ocenění nebo významu.
5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet dovednosti a schopnosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a potřeba jedince je pak soustředěná na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nikdy nemůže být uspokojena. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je hlavním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnout a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vracejí.

Jedním z příčin Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li nekvalifikovaná nebo rutinní. Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a neustále má značný vliv. Nebyla ovšem ověřena empirickým výzkumem a je kritizovaná za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít odlišné priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I sám Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie (Armstrong, 2007).

2.2.2 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že jestli uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují jenom pro peníze.

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na ekonomické výsledky a s důrazem na potřebu zracionalizovat práci. Teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí permanentní a značné zvýšení jejich odměny.“

Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněným Skinnerovou koncepcí podmiňováním – teorie o tom, že lidé mohou být zpracováni či podmíněni k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Označuje se také zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je velice používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je výhradně založeno na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být velmi ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2007).

2.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu udává, že faktory zvyšující spokojenost s prací a liší se od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Občas se to nazývá motivačně-hygienická teorie.

Rozdělujeme dvě skupiny faktorů. Do první skupiny patří satisfaktory neboli motivátory, které jsou vlastní práci, pramení z ní, jsou jejími vnitřními faktory. Zařadíme zde úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, odpovědnost, pravomoci a růst. Druhá skupina zahrnuje to, co Herzberg nazývá vyhýbání se nespokojenosti nebo hygienické faktory, které jsou z hlediska práce vnějšími faktory a obsahují peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, osobní vztahy, postavení a jistotu, bezpečí. Tyto faktory nemohou způsobit spokojenost, ale pokud se nepodniknou nějaké preventivní kroky – mohou způsobit nespokojenost. Herzberg také uvedl, že jakýkoliv pocit spokojenosti jako výsledek zvýšení

peněžní odměny mívá krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností související s prací samou.

Jedním z klíčových závěrů vycházejících z výzkumu je to, že peněžní odměna není s výjimkou svého krátkodobého účinku motivátorem, i když nespravedlivé systémy odměňování mohou vést k demotivaci.

Herzbergův dvoufaktorový model obrací pozornost na rozdíl mezi vnějšími a vnitřními motivátory a jeho výrok, že spokojenost vycházející ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý efekt, je zjevně správně (Armstrong, 2009).

2.2.4 McGregorova teorie X a Y

Svozilová (2011) tvrdí, že Douglas McGregor rozčlenil zaměstnance na typy X a Y.

Teorie X zahrnuje autoritativní řízení a předpokládá, že:

- průměrný zaměstnanec:
 - je přirozeně líný a požaduje dozor,
 - odmítá odpovědnost a chce být řízen,
 - nemá práci rád a vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné,
- aktivizovat přiměřené úsilí znamená užít hrozby a současně provádět potřebný dohled.

Opačný přístup je použit v teorii Y, která předpokládá že:

- průměrný zaměstnanec:
 - hledá příležitost pro osobní rozvoj a respekt,
 - je ochoten vykonávat práci bez stálého dozoru,
 - chce být aktivní a pokud ho práce uspokojuje, pak najde dostatek psychických a fyzických sil pro jejich výkon,
- nejlepší výsledky vychází z dobrovolné účasti a samostatného postupu ve směru nastavených cílů bez tlaku a nadměrné kontroly.

V praxi se setkáváme s oběma typy zaměstnanců, i když je pravdou, že typ X bývá častěji zastoupen v profesích vyžadujících nižší úroveň vzdělání a samostatnosti, zatím co typ Y se nejvíce vyskytuje u vysoce kvalifikovaných profesionálů. Také existují i výjimky, proto je vhodné vědět, že motivačními činiteli

- **pro osoby příslušné teorii X jsou:**
 - odměny,
 - výkonnostní kritéria,
 - přesná pravidla,
 - hrozby, například nejistota trvání pracovního poměru,
- **pro osoby příslušné skupině Y pak jsou:**
 - přátelské profesionální vztahy s nadřízeným,
 - spoluúčast na rozhodování,
 - možnost uplatnění iniciativy a kreativity v plnění úkolů,
 - přiměřený individualismus.

2.2.5 Expektační teorie

Armstrong (2009) tvrdí, že základní teorií zaměřenou na proces je expektační teorie, teorie očekávání. Pojem očekávání byl původně součástí valence – instrumentalista – expektace (VIE) formulované Victorem Vroomem. Valence představuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že úsilí nebo čin povede k určitému výsledku.

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (upevňování přesvědčení), ale jednotlivci se dostávají často do nových situací – změny zaměstnání, systém odměňování nebo pracovních podmínek vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může nastat snížení motivace.

Motivace je možná pouze v případě, jestliže mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například nějaká pobídková mzdová forma prémie

– funguje pouze tehdy, když propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné (je mezi nimi jasná spojnice) a hodnota odměny stojí za úsilí.

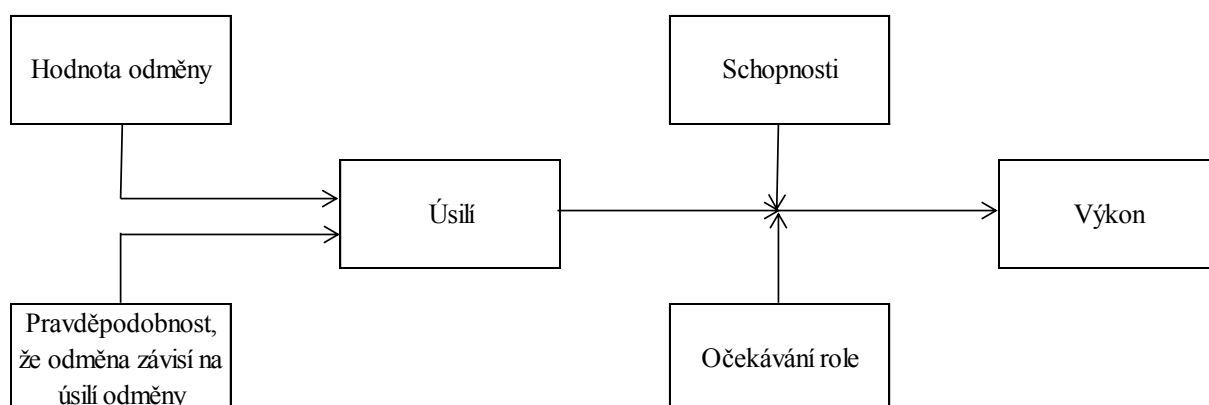
To také vysvětluje, proč vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedinců, kteří se mohou více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, v jaké míře mohou pomocí svého chování získat výhodné a pozitivní výsledky.

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který na základě Vroomových představ dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce: 1) hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, seberealizace a autonomie, a 2) pravděpodobnost, že odměna závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinak řečeno, jejich očekávání týkající se vztahu mezi odměnou a úsilím. Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím je pravděpodobnost vyšší, že získání každé z těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace vkládáno.

Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí být vynakládáno efektivní úsilí. Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou: 1) schopnost – individuální charakteristiky, jako je inteligence, znalosti, manuální dovednosti, a 2) vnímání role – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že má dělat. Pro podnik je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si podnik myslí, že by měl jedinec dělat, a není dobré, jestliže se představy jedince a podniku rozcházejí.

Model expektační teorie vypracovaný Lawlerem a Porterem znázorňuje obrázek 2.2.

Obr. 2.2 Model motivace (Porter a Lawler)



Zdroj: Armstrong, 2009, 114 s.

2.3 Zaměstnanecké výhody

2.3.1 Charakteristika zaměstnaneckých výhod

Podle Kislingarové, Nového a kol. (2005) zaměstnanecké výhody (benefity) obsahují velmi různorodý soubor požitků, zboží, služeb a sociální péči poskytovanou zaměstnanci podnikem. Zaměstnavatel poskytuje tyto benefity ke mzdě za poskytnutou práci. Mohou mít podobu výhod peněžité hodnoty nebo peněžitou formu. Představují část příjmu ze závislé činnosti a tvoří dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Jejich správa a plánování je časově náročná, nákladná a vyžaduje úzce specializované znalosti.

Účinná stimulace k práci spočívá v kombinaci s odměňování s ostatními podněty k práci, jako jsou rozvoj kariéry, zaměstnanecké výhody, pozitivní pracoviště a perspektivní zaměstnavatel. U základní mzdy se jedná o odměny za pracovní kompetence a ocenění růstu zaměstnance formou mzdy za kvalifikaci. U pobídkových mezd o zvýšení jejich podílu v celkové mzdě, o řízení výkonu včetně komunikace o tomto výkonu a důraz na dohodu o cíli. Benefity vždy byly a budou vnímány jako forma ochrany proti rizikům vyplývajícím ze stárí a nemoci či jako požitky, které činí jejich poskytovatele atraktivním. Příkladem mohou být 90. léta, kdy zaměstnanci v USA byli ochotni vyměnit vyšší mzdy a jistější pracovní místa ve

stabilnějších společnostech za opce v podnicích nové ekonomiky. Tyto příležitosti udělaly ze zaměstnanců řady softwarových a technologických společností milionáře.

V dnešní době se v průmyslově vyspělém světě dynamicky rozšiřuje aplikace benefitů. Mají na to zejména vliv:

- změny v ekonomice, kdy lidé v rychle se měnícím prostředí touží po ekonomickém zabezpečení,
- legislativa, která determinuje, jaké benefity pracovní právní předpisy umožňují, a jaké daňové zákony a předpisy o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění zvyhodňují,
- sociální odpovědnost zaměstnavatele, neboť akceptuje filozofii, že zdravý pracovník je produktivnější,
- rostoucí zájem zaměstnanců, zejména úzkoprofilové skupiny manažerů a specialistů, o přiznání benefitů, to vede jednak k rozšiřování jejich různých forem a jednak k nárůstu nákladů na ně.

Zaměstnanecké benefity jsou důležité jako odměna, kterou organizace nepoužívá pouze k ocenění vykonané práce, ale také za pracovní vztah či příslušnost k organizaci. Zaměstnavatel jejich poskytováním naznačuje, že chce zajistit dlouhodobou věrnost zaměstnanců. Z pohledu zaměstnanců existuje jiný postoj. Neberou je za odměnu za věrnost, ale za své právo vyplývající z pracovního poměru. Výhody, zejména ve fázi získávání, se stávají jedním z hlavních bodů jednání. Pravdou však je, že představují příklad klasického faktoru hygieny (podle Herzbergovy teorie pracovní motivace): když nejsou, člověk je chce; když jsou, nemají žádný pozitivní motivační účinek. Z průzkumů v českých podnicích vyplývá, že zaměstnanci často neví, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje a kolik ho stojí.

Z neformálních rozhovorů s personalisty v českých firmách vyplývá, že:

- existuje významné zaostávání mezi změnou v podnikání a změnou v systému odměňování včetně benefitů,
- nejsou sladěny náklady na benefity s jejich funkcí,
- chybějí jasné vazby a cíle benefitů na výkonnostní cíle podniku,

- přetrvává výrazný nesoulad mezi náklady na klíčové zaměstnanecké výhody a tím, jak zaměstnanci vnímají jejich hodnotu,
- vzrůstá potřeba zlepšit komunikaci se zaměstnanci a jejich vzdělávání o benefitech a možnostech volby,
- je nutné přerozdělení prostředků směrem k lepší podpoře organizační kultuře orientované na výkonnost,
- tradiční přístup, kdy se jeden systém poskytování benefitů hodí pro všechny zaměstnance, nerespektuje změnu hodnot a očekávání pracovní síly.

V odezvě lze odpovědět na tyto skutečnosti:

- hledání způsobu, jak snížit náklady vynakládané na benefity,
- při implementaci politiky vázání poskytovaných výhod na výsledky (podskupiny, skupiny a jednotlivce),
- flexibilní přizpůsobování benefitů potřebám zaměstnance a jejich nabídku jako menu požitků a služeb.

Trendem je co nejvíce individualizovat strukturu ze závislé činnosti podle výkonnosti a statusu zaměstnance. Podnik má nejméně dva systémy poskytování výhod – jeden pro exekutivu a druhý pro ostatní zaměstnance. Členům exekutivy jsou přiznávány požitky, které mají uspokojit jejich určité požitky, jako jsou:

- interní výhody představují součást pracovních podmínek (např. zvláštní kancelář, nábytek aj.),
- externí požitky spojené s výkonem funkce ve vztahu k veřejnosti (např. osobní automobil, výdaje na reprezentaci, klubové příspěvky aj.),
- osobní výhody (např. bezplatná lékařská prohlídka, nízko úročené půjčky, finanční a právní poradenství apod.),
- tzv. zlatý padák, tj. privilegium dostávat plat a benefity po ukončení pracovního poměru z důvodu akvizice nebo fúze. Jejich přiznání trvá po určité období (od 1 roku do 5 let) a významem je usnadnit získávání, protože omezuje manažerské riziko v případě nepředvídatelných okolností, jako je nepřátelské převzetí podniku.

Rozdělování požitků může být pružné (vybrané výkony přiznávány podle výkonnosti), plošné (standardní benefity jsou určeny pro všechny zaměstnance) a prostřednictvím cafetéria systému, který se používá u privilegovaných skupin zaměstnanců. Jeho základní princip spočívá v tom, že se ponechává na zaměstnanci, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout. Menu nabídek a rozpočet je možné diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu zaměstnance, podle skupiny zaměstnanců nebo vnitropodnikových útvarů. Charakteristickým znakem je individualizace složek příjmu podle aktuálních potřeb pracovníků, který dostává možnost volit si požitky z více variant a svou volbu může periodicky opakovat. Podnik přitom může ušetřit na nákladech na zaměstnanecké benefity, neboť prosazuje zájem optimalizovat jejich rozdělení podle motivačních potřeb zaměstnanců namísto toho, aby zvyšoval objem na ně vynakládaných prostředků (Kislingerová, Nový a kol. (2005).

2.3.2 Cíle

Armstrong (2007) tvrdí, že cíle praxe a politiky zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který by umožnil získat a udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Stojí za povšimnutí, že tyto cíle neobsahují motivování pracovníků. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen málokdy přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků v podniku, které budou po delší dobu zlepšovat jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

2.3.3 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Podle Armstronga (2007) lze zaměstnanecké výhody zařadit do následujících kategorií:

- **penzijní systémy:** jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **finanční výpomoc:** půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,
- **osobní jistoty:** jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- **osobní potřeby:** oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími povinnostmi nebo potřebami, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále velmi oceňovaná výhoda přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány,
- **jiné výhody:** které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty,
- **nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

2.3.4 Nejčastější zaměstnanecké benefity

Macháček (2010) uvádí, že k nejčastějším zaměstnaneckým benefitům poskytovaných zaměstnavatelem patří:

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinným příslušníků,

- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitaminových přípravků,
- zvýhodněné půjčky zaměstnanců,
- očkování proti chřipce,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelných pohromách, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- prodej výrobků nebo služeb za cenu nižší, než je cena obvyklá,
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek ad.

2.3.5 Formy poskytování benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme poskytovat:

- **Fixním způsobem poskytování**

V tomto případě zaměstnavatel stanoví ve vnitřním předpisu nebo v kolektivní smlouvě základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo nikoliv. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto výhody zájem.

- **Flexibilním způsobem poskytování**

Zde zaměstnavatel vytvoří firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z toho balíčku vybere takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů

vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k získání benefitů. Zaměstnanec tak může podle vlastních preferencí v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů.

V dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr volnočasových aktivit a služeb, ale rovněž by měl být moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitů. To lze nabídnout nejen výše popsaným způsobem *cafeteria*, ale i tzv. předplacenou benefiční kartou, která představuje vhodný způsob odebírání benefitů v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi prací a volným životem nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Spokojení, odpočatí a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní (Macháček, 2010).

2.3.6 Dělení benefitů podle zdroje

Macháček (2010) tvrdí, že zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být:

- **u zaměstnance:**
 - zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti,
 - osvobozeny od daně ze závislé činnosti,
 - nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- **u zaměstnavatele:**
 - poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů),
 - poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
 - poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění,
 - poskytovány ze zisku po jeho zdanění respektive z nerozděleného zisku z předchozích období.

Za optimální lze považovat takové benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotním a sociálním pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.

3 Charakteristika firmy

3.1 Profil společnosti

Společnost Moravskoslezská lesní, s.r.o. spadá v oboru odvozu dřeva k předním firmám na Moravě. Dne 9. září 2004 se firma VLM - FILIA s.r.o. nově přejmenovala na Moravskoslezskou lesní, s.r.o. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným s jedním jednatelem a základní kapitál činí 200.000 Kč.

3.2 Základní informace

Název firmy:	Moravskoslezská lesní, s.r.o.
Sídlo firmy:	Ostravice 721, PSČ 739 14
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Dalibor Tejček
Identifikační číslo:	269 02 923
Den zápisu:	7. srpna 2003

Zdroj: www.justice.cz

3.3 Předmět podnikání

- lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti
- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům
přípravky na ochranu rostlin
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- zprostředkování obchodu

- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- pronájem a půjčování věcí movitých

3.4 Historie společnosti

Historie společnosti Moravskoslezská lesní, s.r.o. se datuje od roku 2004, kdy vznikla změnou názvu firmy VLM – FILIA s.r.o. Do tohoto roku společnost působila na trhu pod tímto obchodním názvem. První službou, kterou společnost provozovala v pronajaté dílně, byl pneuservis. S postupem času se společnost vypracovala od poskytování pneuservisních služeb až po autobusovou a nákladní dopravu s vlastními prostory. K tomuto hlavně dopomohl jednatel firmy, který má mnoholeté zkušenosti v oboru silniční dopravy a těžby dřeva. Zásluhy mají také zaměstnanci s vysokou odborností a dobře odvedenou prací.

3.5 Současnost společnosti

V současné době je Moravskoslezská lesní, s.r.o. jedna z hlavních společností zabývajících se dopravou dřeva v Moravskoslezském kraji, Podbeskydské pahorkatiny, Hostýnsko-vsetínské hornatiny, ale i pro ostatní majitele lesů a zájemců o přepravu dřeva. Částečně se přeprava dřeva uskutečňuje také na Slovenské republice a Rakousku.

Hlavní činností společnosti je vozový park, který disponuje nákladními odvozními soupravami pro odvoz krátkého a dlouhého dříví vybavenými hydraulickými jeřáby. Vozový park společnosti také nabízí možnost přepravy kontejnerů na netříděný a sypký materiál do 10 tun. Pro majitele lesů společnost poskytuje údržbu lesních cest v zimním období, včetně rozhrnování a posypu komunikací. V oblasti přepravy osob společnost poskytuje dopravu pro 49 lidí zájezdovým autobusem zahraniční značky.

Do portfolia Moravskoslezské lesní, s.r.o. je taktéž zahrnuto poskytování služeb v oblasti opravárenství, což znamená oprava osobních a nákladních vozidel, traktorů, autobusů, přívěsů a návěsů, veškeré pracovní stroje a lesní techniky. Již zmiňovaná

specializovaná pneuservisní činnost, která je charakteristická tím, že umožňuje přezouvání pneumatik pro těžké traktory, bagry a velké kolové rýpadla.

Následující neméně podstatnou činností společnosti je oprava hydraulických jeřábů a s ní spojená výroba hydraulických hadic. Firma náleží mezi certifikovaná servisní střediska společnosti Ostroj a.s., která mimo jiné vyrábí hydraulické jeřáby, a pro kterou dělá pozáruční i záruční servis. Rovněž společnost poskytuje přípravu respektive výrobu nástavby pro montáž hydraulického jeřábu.

V oblasti lesnických služeb společnost poskytuje manipulaci dřeva kolovými nakladači. Z dřevařského průmyslu poskytuje prodej dřeva v délkách určených zákazníkem s možností naštípání dřeva a odvozem až na místo určení.

3.6 Poskytované služby

Společnost Moravskoslezská lesní, s.r.o. své podnikání zaměřuje na odvoz dřeva, servis automobilů, pneuservis, výrobu hydraulických hadic a servis hydraulických ruk.

Práce se dřevem

Společnost disponuje několika lesovozy s hydraulickou rukou a je schopná dovést libovolné dřevo kamkoliv po celé České republice, případně i do zahraničí. Dováží dřevo pro firmy i jednotlivce. Dále je schopna díky dostatečným zdrojům sehnat požadovaný druh dřeva, převážně buková nebo smrková. Dováží také směsi různých druhů dřev v kontejneru. Kromě samotného odvozu nabízí i manipulaci se dřevem, což obnáší nařezání dřeva na určenou velikost nebo rovnou naštípání a složení na určité místo.

Odvoz materiálu

Kromě přepravy dřeva firma zajišťuje odvoz mnoha dalších materiálu, a to:

- odvoz cihel, betonu, odpadů na skládku,
- převoz betonových panelů,

- dovoz šterků, strusky, písků a jiných stavebních směsí.

Servis automobilů

Společnost se zaměřuje u servisu osobních automobilů a nákladních automobilů, zejména:

- na opravu aut všech značek včetně starších vozů, ale i všech nových a zahraničních vozů,
- přípravu vozů pro STK a emise,
- odvoz zákazníků domů nebo do firmy po předání auta,
- poskytování odtahu vozidla v případné nouzi,
- provádění diagnostiky,
- zajišťování kvalitních náhradních dílů do 24 hodin,
- stáčení brzdových bubnů a kotoučů,
- plnění, kontrolování a opravy klimatizací všech automobilů.

Další specifické opravy se týkají:

- hydraulických ruk,
- hydraulických hadic,
- brzd,
- návěsů,
- hydraulických válců,
- vzduchotechniky.

Pneuservis

Tato služba je prováděna pro nákladní i osobní automobily, traktory a speciální techniku. Zimní nebo naopak letní pneumatiky lze v autoservisu uskladnit. Mimo jiné je pneuservis schopen sehnat jakoukoliv značku pneumatik. Provádí montáž protektorů, huštění dusíkem, prořezávání pneumatik, opravy a lepení menších poškození.

Výroba hydraulických hadic

Pro nákladní automobily a speciální techniku společnost vyrábí hydraulické hadice. Vyrábí se například pro:

- nakladače,
- bagry,
- traktory,
- vysokozdvížné vozíky,
- hydraulické ruky.

3.7 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí lze identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (viz tabulka č. 3.1). Tato metoda umožňuje komplexně vyhodnotit fungování společnosti, nalézt problémy nebo nové možnosti.

Tabulka č. 3.1

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dobré jméno společnosti • zkušenosti jednatele společnosti • kvalifikovanost zaměstnanců • vysoká kvalita služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečných informační systém • organizační struktura podniku • pomalá obnova vozového parku • velmi nízká marketingová aktivita
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • geografická poloha 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence • vývoj cen mýtného • vývoj ceny ropy • vývoj trendů lesů ČR • přístup státních orgánů v dopravních kontrolách

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8 Poskytované zaměstnanecké benefity

Společnost Moravskoslezská lesní, s.r.o. poskytuje svým pracovníkům kromě odpovídající mzdy, také různé zaměstnanecké benefity. Pro společnost znamenají úsporu mzdových nákladů a pro zaměstnance jsou účinným prostředkem motivace a spokojenosti.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel pravidelně přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění, přičemž každý ze zaměstnanců musí splňovat následující podmínky:

- délka pracovního poměru musí být delší než 3 měsíce,
- zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění.

Měsíční výše příspěvku je stanovena v pracovní smlouvě a činí 200 Kč. Zaměstnavatel tento příspěvek pravidelně zasílá bezhotovostním převodem na účet zaměstnance u penzijního fondu.

Stravenky

Společnost Moravskoslezská lesní, s.r.o. poskytuje všem svým zaměstnancům stravenky. Stravenky jsou odebírány od společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. Těmito poukázkami lze platit ve všech stravovacích zařízeních a obchodech označených nálepkou společnosti Sodexo Pass a. s.

Zaměstnanec má nárok na jednu stravenku za odpracovaný jeden celý den. Stravenky jsou v nominální hodnotě 75 Kč a příspěvek zaměstnavatele je 55 %, což je tedy 41 Kč.

Pracovní oděvy

Pracovní oděvy dostávají všichni mechanici, řidiči, zaměstnanci manipulující se dřevem a zahrnují například trička, montérky, bundy a boty. Tyto oděvy jsou jednotné a viditelně označené logem společnosti.

Školení

Zaměstnanci jsou školení kromě běžné bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a požární ochrany i odborné způsobilosti. Tato školení se provádí pravidelně a vždy osobou odborně způsobilou.

Služební telefon

Tuto výhodu využívají jen mechanici, řidiči a zaměstnanci manipulující se dřevem. Pro tyto zaměstnance je mobilní telefon nezbytně nutný při práci k rychlé komunikaci, jak se zaměstnavatelem, spolupracovníkem, zákazníkem, ale také s lidmi mimo firmu. Uživatel může využívat služební telefon v omezené míře i k soukromým účelům. Všechny mobilní telefony společnosti využívají služeb jednoho mobilního operátora, což umožňuje zvýhodnění cen volání.

Vánoční akce

Na konci každého běžného roku zaměstnavatel zorganizuje pro všechny své zaměstnance vánoční společenskou akci.

Vánoční dárky

Každoročně na Vánoce dostávají zaměstnanci od společnosti Moravskoslezská lesní, s.r.o. hmotné vánoční balíčky nebo dárky v hodnotě 1 000 Kč.

4 Analýza a vyhodnocení zjištěných výsledků

Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě Moravskoslezská lesní, s.r.o. byl proveden dotazníkovou metodou. Prostředkem k získání informací byl písemný dotazník (viz příloha č. 1), který obsahoval uzavřené a polouzavřené otázky. Konkrétní otázky jsou sestavovány tak, aby byly zjištěny:

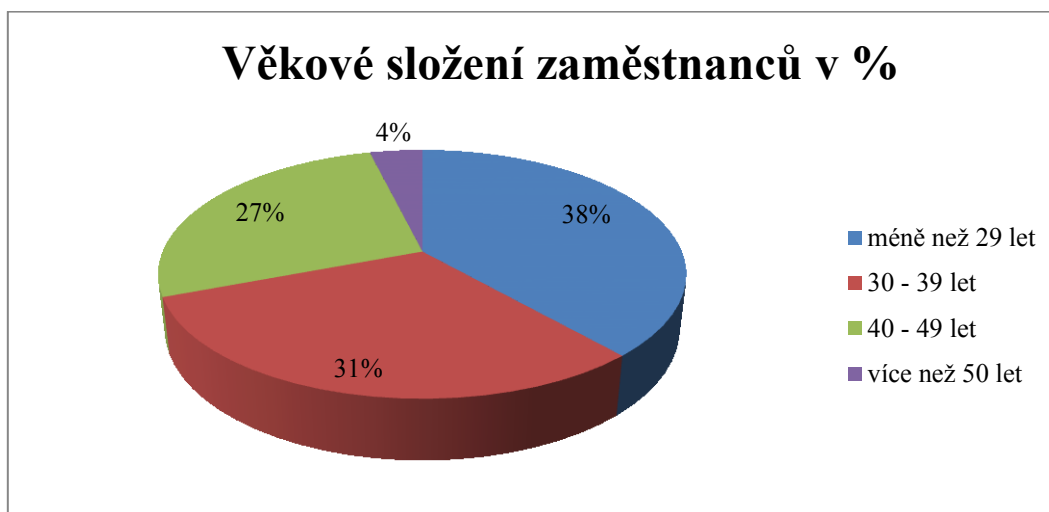
- základní informace o zaměstnanci,
- motivovanost zaměstnanců,
- mezilidské vztahy ve společnosti,
- obavy o ztrátu zaměstnání,
- spokojenost s poskytovanými benefity,
- nejoblíbenější benefit,
- absence benefitů.

Dotazníky byly rozdány v tištěné podobě všem zaměstnancům na pracovišti. Při dotazníkovém průzkumu bylo poskytnuto 26 dotazníků. Všichni respondenti anonymní dotazník řádně vyplnili a odevzdali.

Z průzkumu vzešlo, že z celkového počtu 26 respondentů byly 3 ženy, což v procentním vyjádření znamená 11,5 %. Mužů bylo 23, to tedy odpovídá 88,5 %. Převaha mužů je odůvodnitelná tím, že ve společnosti převládá mužská fyzicky náročná práce.

Z hlediska věkové struktury zaměstnanců je v grafu č. 4.1 názorně vidět, že nejvíce dotazovaných patří do věkové kategorie méně než 29 let. Naopak nejméně zastoupenou skupinou jsou pracovníci starší 50 let. Ze sestaveného grafu tedy vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je ve věku do 39 let. Jedná se tedy o pracovníky v perspektivním věku, kteří jsou schopni plnit fyzicky náročnou práci.

Graf č. 4.1



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti je zaměstnáno nejvíce zaměstnanců se středním odborným vzděláním majících výuční list, což je dáno charakterem práce. Většina mužů vykonává dělnické práce. Týká se to mechaniků, řidičů a lidí pracujících v lesích. Z grafu č. 4.2 je také čitelná nejmenší skupina (4 %) tvořená z držitelů vysokoškolského diplomu.

Graf č. 4.2

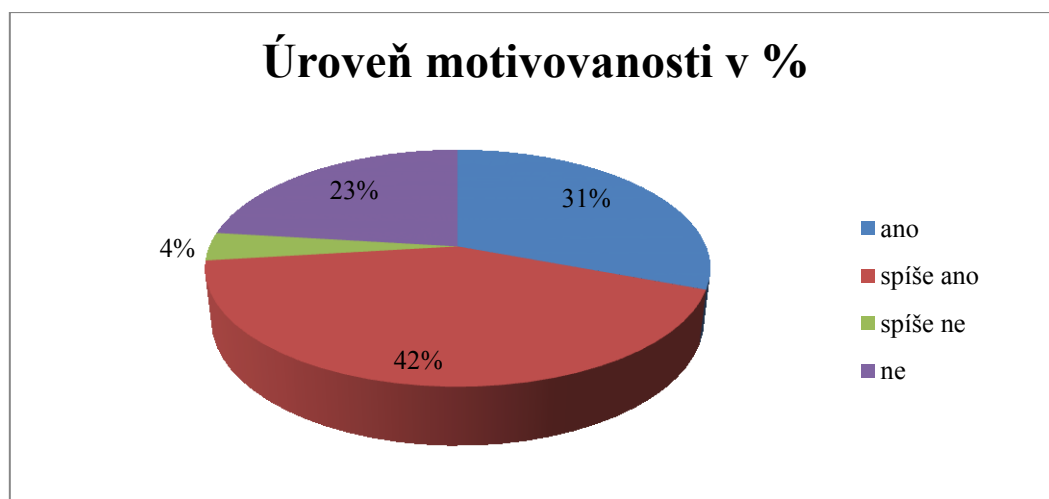


Zdroj: vlastní zpracování

Další část dotazníků byla zaměřena na konkrétní dotazy týkající se problematiky motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců s danými pracovními znaky. Následující otázky byly sestaveny tak, aby dokázaly efektivně stanovit aktuální stav a nepůsobily příliš osobně. Na výběr bylo ze čtyř odstupňovaných variant odpovědí ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Čtvrtá otázka šla k pocitu dostatečné motivace. Větší polovina respondentů se přiklání ke kladné odpovědi, přičemž 27 % tvoří skupina zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni a ze strany zaměstnavatele by si představovali lepší motivační prostředky (viz graf č. 4.3). Dostatečná motivace zaměstnanců je nezbytně nutná pro dosahování stanovených cílů firmy.

Graf č. 4.3



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, týkající se možnosti profesního růstu dopadla celkem očekávaně. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, ve které převažují dělnické profese nelze očekávat u zaměstnanců nějaké možnosti pracovního postupu. 7 respondentů (27 %) odpovědělo, že spíše nemá možnost pracovního růstu a 18 respondentů (69 %) je o nemožnosti růstu přesvědčeno. Pouze 1 dotazovaný (4 %) byl přesvědčen o možném povýšení.

Další charakteristika pracovní spokojenosti měla za úkol prozkoumat spokojenost pracovníků s finančním ohodnocením, tedy s platem. Odpovědi byly rozmanité, o 8 % bylo více záporných odpovědí než kladných. Spíše spokojených a spíše nespokojených respondentů bylo stejně a to v počtu 8 dotazovaných, což v procentuálním vyjádření představuje 31 %. Nespokojených s platem bylo 6 respondentů (23 %), o dva dotazované méně, se přiklonili k variantě, že jsou spokojení.

Otázka číslo sedm byla zaměřena na spokojenost s pracovními podmínkami ve společnosti Moravskoslezská lesní, s.r.o. Z průzkumu je zcela patrné, že většina pracovníků je relativně spokojena. Podstatná část zaměstnanců vykonává svou práci podle svého mínění ve standardních pracovních podmínkách, které jsou tvořeny všemi odpovídajícími požadavky. Kromě 4 spíše nespokojených dotazovaných (15 %), bylo pro 10 zaměstnanců (39 %) pracovní prostředí vyhovující a pro 12 respondentů (46 %) spíše vyhovující.

Spokojenost s atmosférou panující na daném pracovišti je obsažena v následující otázce. Přesné výsledky jsou zachyceny v grafu č. 4.4, ze kterého zřetelně vyplývá, že valná většina respondentů je spokojena s mezilidskými vztahy v pracovním kolektivu. Spokojených pracovníků bylo vyhodnoceno 11 a spíše spokojených 12. Nespokojený byl 1 a spíše neuspokojivá atmosféra mezi pracovníky byla pro 4 dotazované.

Graf č. 4.4



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky deváté skončil zajímavě vztah dotazovaných ke svému zaměstnavateli. Jelikož společnost patří mezi malé podniky a její majitel je v častém kontaktu se svými zaměstnanci, jsou důležité dobré vzájemné vztahy mezi nimi. Tento vztah hodnotilo velmi dobře 12 dotazovaných (46 %), dobře 8 respondentů (31 %) a neutrální odpovědi byly vyčísleny 4. Z průzkumu lze vyčíst, že vztahy podřízených s nadřízeným jsou přátelského charakteru.

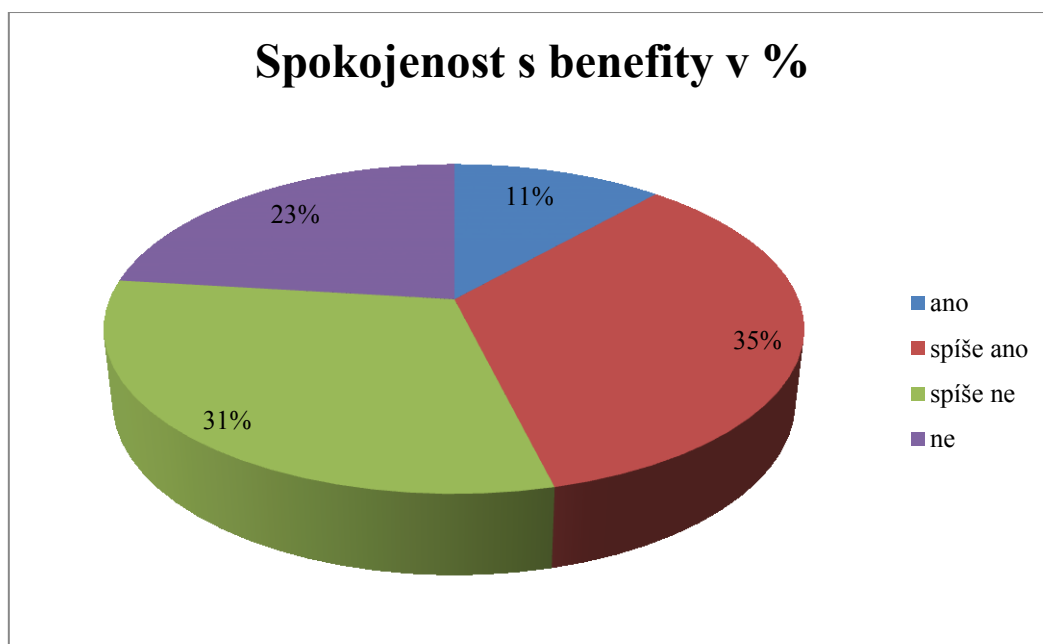
Následující otázka se zabývala tím, jestli se zaměstnanci obávají o ztrátu svého zaměstnání, jelikož v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí nemůže většina zaměstnavatelů zaručit práci. 14 respondentů (54 %) uvedlo, že má strach o svou práci, spíše ano bylo vyhodnoceno u 8 dotázaných (31 %). Zbývající 4 se spíše nebojí, že přijdou o zaměstnání.

Další série otázek v dotazníku byla zaměřena na aktuální zaměstnanecké výhody, jejich informovanost, oblíbenost a absenci některých benefitů.

Takovým šetřením se zabývala například otázka, zdali jsou pracovníci obeznámeni se všemi dostupnými benefity. Přehled o všech poskytovaných výhodách měli pouze 3 zaměstnanci, což odpovídá hodnotě 12 %. Odpověď spíše ano vybralo 11 respondentů (42 %) a spíše ne 5 pracovníků (19 %). Neinformovaných dotázaných bylo 7, což není dobré zjištění, neboť tito zaměstnanci nemohou kvůli této nevědomosti využívat všechny dostupné výhody a to i přes to, že může být pro jedince vybraná výhoda velice zajímavá. Tento fakt nepříznivě ovlivňuje prováděný průzkum, neboť pracovník, který netuší, že některá z možných výhod je k dispozici, jej může stěží zahrnout do globálního hodnocení.

Na otázku míry spokojenosti s poskytovanými výhodami odpovídali respondenti následovně. V následujícím grafu č. 4.5 je zřejmé, že stávající systém benefitů plně vyhovoval pouze 3 z celkového počtu (11 %). Tito jedinci necítí potřebu jakýchkoliv změn a byli zcela spokojeni. Dalším 9 respondentům (35 %) spíše vyhovuje systém benefitů, ale zároveň vidí možnost případného vylepšení. Spíše negativně se k aktuálním možnostem staví 8 dotazovaných (31 %). V jejich případě byl jejich stávající stav nevyhovující a bylo z jejich pohledu doznat určitých změn. Posledních 6 jedinců (23 %) považovalo stávající systém zaměstnaneckých benefitů, který je aktuálně zaveden, za nevyhovující a vyžadující komplexní změnu. Nesmí být zapomenuto na to, že do této kategorie patří i ti zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně obeznámeni s poskytovanými benefity.

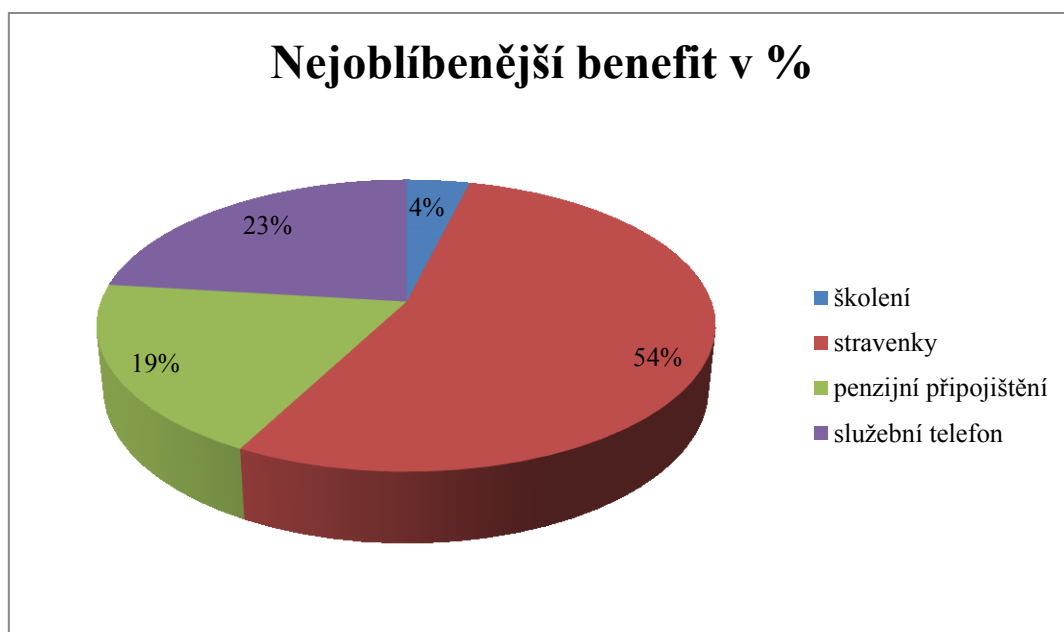
Graf č. 4.5



Zdroj: vlastní zpracování

Priority v jednotlivých výhodách, tak jak je vidí jednotliví pracovníci, se řadí k nejdůležitějším ukazatelům pro zaměstnavatele. K tomuto objektivnímu zjištění na celkovou potřebu zaměstnanců byla využita otázka s pořadovým číslem třináct. V této otázce bylo na výběr ze 4 možných variant, ve které měl respondent zatrhnout jen jednu odpověď. Z průzkumu vzešly jako nejoblíbenější benefit stravenky, na druhém místě se umístilo penzijní připojištění, následoval služební telefon a na posledním místě se umístilo školení. Přesný přehled v jakém procentuálním vyjádření se vyskytly jednotlivé varianty, je znázorněn v grafu č. 4.6.

Graf č. 4.6



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo čtrnáct byla zaměřená na absenci benefitů, které nejsou poskytovány zaměstnancům. Na výběr byly dvě různé odpovědi, kde měli zaměstnanci zatrhnout odpověď buď to ne, že nepotřebují další možné benefity nebo naopak mohli zatrhnout kolonku ano a uvést jaké výhody by uvítali. Poslední možnosti využila úplná většina, což je 26 zaměstnanců. Nejčastější benefity, které by uvítali, byly například 5 týdnů dovolené, příspěvek na dovolenou, půjčky od zaměstnavatele, služební automobil a notebook k dispozici i pro soukromé účely.

Závěrečná otázka byla věnována nedůležitosti některých benefitů. Přesněji se jednalo o dotaz, zdali zaměstnanci považují nějaké poskytované benefity za zbytečné. Zde odpovědělo všech 26 dotazovaných (100 %) kladně, že nepovažují žádný z dostupných benefitů za zcela zbytečný. Jednotnost v této odpovědi poukazuje na dobře sestavený systém výhod.

4.1 Shrnutí

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo celkem 26 zaměstnanců společnosti Moravskoslezská lesní, s.r.o.

Na základě vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že ve firmě pracuje převážná většina mužů. Nejrozšířenější věkovou skupinu zastupují zaměstnanci mladších 29 let. Dle dosaženého vzdělání se mezi respondenty vyskytují nejvíce zaměstnanci se středním odborným vzděláním, mající výuční list. Nejméně je však pracovníků s vysokoškolským vzděláním.

Co se týká úrovně dostatečné motivace, tak se velká většina k této otázce vyjádřila kladně. Samozřejmě se najde několik jedinců, kteří jsou bez motivace, ale je jich menšina. V oblasti spokojenosti s platem, průzkum dopadl podstatně hůře. Celkem 54 % zaměstnanců není spokojeno se svým finančním ohodnocením. S možností pracovního postupu pouhý jeden dotazovaný věří v možné povýšení.

Velice dobře hodnotili respondenti pracovní podmínky a prostředí, ve kterém pracují. Taktéž je nutné podotknout, že větší část zaměstnanců je spokojena s atmosférou mezi kolegy, která panuje na pracovišti, což zcela nepochybně příznivě ovlivňuje jejich vztah k práci. Zbývá část si nerozumí se svými spolupracovníky a jeden zaměstnanec by nejraději pracoval s úplně jiným kolektivem. Vztah se svým zaměstnavatelem zhodnotilo 77 % respondentů velmi dobře a dobře, zbylí vyhodnotili tento vztah za neutrální. Z průzkumu jasně vyplývá, že mezi majitelem společnosti a zaměstnanci vládne zcela přátelský vztah. V případě strachu ze ztráty zaměstnání byly odpovědi opačné. Drtivá většina se obává o ztrátu své práce, což ale odpovídá nynější ekonomické situaci.

Další okruh otázek byl zaměřen na téma zaměstnanecké výhody. Z průzkumu bylo zjištěno, že 27 % respondentů netuší o aktuálních poskytovaných benefitech, o trochu méně si jimi není zcela jisto a 54 % dotazovaných je s benefity seznámeno. Z tohoto zjištění vyplývá, že by společnost měla své zaměstnance lépe informovat o poskytovaných výhodách a vedlo by to pak i k jejich větší spokojenosti.

V oblasti spokojenosti se stávajícím systémem výhod byly odpovědi převážně vyrovnané. Někteří se vyjadřovali kladně a jiní vidí možnosti, jak aktuální systém benefitů upravit či změnit. Možným zdůvodněním je fakt, že jak již bylo uvedeno, někteří zaměstnanci nemají celkový přehled o výhodách a nemohou tuto otázku s úplností informací zhodnotit.

Z průzkumu vzešly jako nejatraktivnější poskytované benefity stravenky, které jsou prioritní pro větší polovinu zaměstnanců. 23 % dotazovaných považuje za přínosné služební telefon. Další v pořadí bylo penzijní připojištění, které nejspíše není pro mladé pracovníky zcela důležité a na posledním místě se umístilo školení.

Zajímavou otázkou bylo, jestli by zaměstnanci uvítali nějaké další benefity. Všichni respondenti odpověděli, že ano a uvedli, že by ocenili například třináctý plat, 5 týdnů dovolené, služební auto i k soukromým účelům, příspěvek na dovolenou, pružnou pracovní dobu nebo notebook.

V poslední části dotazníku se měli dotazovaní vyjádřit k tomu, jestli považují některý z poskytovaných benefitů za bezvýznamný. V odpovědích byli všichni respondenti jednotní a nepovažují žádný benefit za zbytečný.

4.2 Silné a slabé stránky

Na základě dotazníkového průzkumu byly zjištěny následující silné a slabé stránky stávající motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod. Pokud jsou zaměstnanci s danou charakteristikou spokojeni, jedná se o silnou stránku spokojenosti zaměstnanců, nebo naopak nejsou-li spokojeni, jedná se o slabou stránku spokojenosti.

Silné stránky

Motivace – nadpoloviční většina zaměstnanců je přesvědčena o tom, že jsou dostatečně motivováni k práci, což pak odpovídá většímu pracovnímu nasazení a dobrému pracovnímu výkonu.

Pracovní podmínky – další silnou stránkou je spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, které jim umožňují lépe vykonávat požadovanou práci.

Pracovní kolektiv – přátelské vztahy zaměstnanců ve společnosti napovídají o souhře při práci a kolektivním chování, které kladně působí na jejich pracovní výkon.

Vztah se zaměstnavatelem – velká většina zaměstnanců má velice příznivé a přátelské vztahy se svým zaměstnavatelem, ke kterému mají úctu a nepochybují o jeho odborných znalostech. Ostatní pracovníci považují tento vztah za neutrální.

Slabé stránky

Profesní růst – o nemožnosti postupu je drtivá většina přesvědčena, protože ve společnosti v současné době systém povýšení neexistuje.

Jistota práce – v dnešní ekonomické situaci se každý zaměstnanec obává o své místo a váží si ho. Žádný zaměstnavatel nedává svým pracovníkům záruku trvalého zaměstnání. Toho jsou si vědomi skoro všichni dotazovaní zaměstnanci.

Informovanost o benefitech – ukázalo se, že menší polovina pracovníků není dostatečně nebo vůbec informovaná o výhodách poskytovaných zaměstnavatelem. Tento fakt, pak může negativně ovlivnit celkové hodnocení o stávajících benefitech ze strany zaměstnanců.

Poskytované benefity – oblast zaměstnaneckých výhod je řazena do slabých stránek, jelikož je s ní větší polovina zaměstnanců nespokojena. Může to být zapříčiněno tím, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni se stávajícími benefity.

4.3 Návrhy a doporučení

Informovanost

Jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu, je nezbytně nutné provést změny v informovanosti zaměstnanců a to v oblasti poskytovaných benefitů. O stávajících možnostech, které nabízí systém benefitů ve společnosti nezná 46 % zaměstnanců. Přehled všech benefitů musí být viditelně umístěn na nástěnce, která je v budově pracoviště, kde denně procházejí všichni zaměstnanci. Ideální příležitost je také situace při přebírání výplatních pásek, kdy by měl administrativní pracovník upozornit na všechny možnosti, které jsou zaměstnancům k dispozici.

Stravenky

Stravenky umožňují zvýšit skutečný příjem zaměstnanců s podstatně nižšími náklady, než kdyby se jim zvýšila hrubá mzda o stejnou částku. Nejvýhodnější varianta vedoucí k růstu úspor stravenek, jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnanců je možnost navýšit jejich stávající hodnotu. Od 1. ledna 2013 vychází daňově nejvýhodněji stravenka v nominální hodnotě 100 Kč. Ve společnosti Moravskoslezská lesní, s.r.o. jsou aktuálně využívány stravenky s hodnotou 75 Kč. V případě jejich navýšení je možnost větších úspor. Průměrná hrubá mzda činí 21 000 Kč. Podrobný výpočet (viz Příloha č. 2).

Tabulka č. 4.1

Srovnání výhodnosti stravenek v Kč

Úspory z pohledu:	Hodnota stravenky	
	75	100
zaměstnanec za měsíc	260	352
zaměstnavatele za měsíc	294	393
zaměstnanec za kalendářní rok	3120	4224
zaměstnavatele za kalendářní rok	3528	4716
Celková úspora za kalendářní rok	6648	8940

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce č. 4.1, roční rozdíl v úspoře pro zaměstnavatele u jednoho zaměstnance je 1 188 Kč. Ve společnosti všech 26 zaměstnanců využívá stravenky. Roční úspora pro celý podnik činí 30 888 Kč. Samozřejmě uspoří i zaměstnanci, přičemž na jednoho zaměstnance je roční rozdíl v celkové výši 1 104 Kč.

Použití tohoto návrhu je velice jednoduché. V podstatě stačí zažádat o změnu nominální hodnoty stravenky a od následujícího měsíce může již jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel využívat daleko výhodnějších podmínek. Tímto úkonem nedochází k žádné administrativní změně spojené se změnou hodnoty stravenek a jejich vydáváním.

Dovolená

Dovolená je pro pracující lidi velice důležitá. Zaměstnanci ji nezbytně potřebují k odpočinku, aby načerpali nové síly a získali chuť k práci. Za motivační nástroj se považuje délka dovolené. Délka dovolené je zákonem stanovena v týdnech a náleží v základní výměře 4 týdnů za kalendářní rok. Hodně zaměstnavatelů se v dnešní době přiklání k prodloužení dovolené, jedná se zejména o další jednotlivé dny a v některých případech až týdny.

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, mnoho zaměstnanců by uvítalo prodloužení dovolené. Jelikož většina zaměstnanců denně odvádí fyzicky náročnou práci, bylo by vhodné prodloužit stávající délku dovolené o 1 týden, aby došlo k jejich regeneraci a nabrali nové síly k následné práci. Také existuje možnost zavést zdravotní dovolenou. Tuto dovolenou by čerpali všichni zaměstnanci, kteří nebudou během kalendářního pololetí vybírat nemocenskou. Tento zaměstnanec by měl příležitost využívat 1 den zdravotní dovolené v dalším půlroce.

Půjčky

K chybějícím benefitům zaměstnanci často uváděli zaměstnanecké půjčky. Zaměstnavatel může poskytovat půjčky s nižším úrokem, než poskytují banky nebo také bezúročné půjčky. Zaměstnanec má výhodu v tom, že nebude platit úroky, případně nižší než jsou obvyklé. Od daně z příjmu je osvobozená půjčka zákonem vymezená a limitovaná. Týká se to výše půjčky k překlenutí tíživé finanční situace do 20 000Kč.

5 Závěr

Pro společnost je důležité udržet si výkonné zaměstnance, proto je nutné soustředit se na nezbytně nutnou oblast a to motivaci. Motivace je proces, kterým dochází k uspokojování potřeb zaměstnanců. Jak vypovídá praxe, motivačním nástrojem nejsou jenom peníze, které mívají pouze dočasný efekt. V dnešní době se pro motivaci zaměstnanců využívají nepeněžní způsoby, které souvisí s charakteristikou pracovní spokojenosti. To souvisí se vztahy na pracovišti, pracovním prostředím, přístupem nadřízeného k zaměstnancům a jiné. K získání spokojených a motivovaných zaměstnanců je třeba sestavit takový motivační program, který by aspoň z větší části odpovídal jejich potřebám, přáním a zájmům. Tito pracovníci pak budou schopni vykonávat kvalitnější práci a to povede k dosažení stanovených cílů společnosti.

Vhodně složený systém zaměstnaneckých benefitů vede k růstu uspokojení jednotlivých potřeb zaměstnanců, kteří dostupné benefity využívají. Omezení finančních prostředků společnosti, ovlivňuje možnosti tohoto systému. Je to také propojeno se zavedenými úspornými opatřeními, ke kterým musely podniky přistoupit vzhledem k ekonomické krizi. Podstatné jsou aspoň ty prostředky, které se majitel rozhodne poskytovat a vynaložit tak, aby byla zaručena úplná efektivnost a daňová výhodnost jak pro něj, tak i pro jednotlivé zaměstnance. Atraktivní systém výhod přispívá k udržení si kvalitních pracovníků a také může směřovat k přínosu nových pracovních sil.

K vyhodnocení současného stavu, který je nastaven ve společnosti Moravskoslezská lesní, s.r.o. byla využita dotazníková metoda. Dotazníky byly anonymní a jejich návratnost byla 100 %, což lze považovat za nejlepší pro vyhodnocení průzkumu. Výsledky dotazníků byly slovně popsány a k některým byl přiřazen graf pro lepší názornost.

Z průzkumu vzešlo, že v oblasti motivace není třeba provádět nějaké změny. Jak z dotazníků vyplynulo, zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, s pracovními podmínkami a také se svým zaměstnavatelem. Co se týká profesního růstu, tak v této společnosti momentálně není možnost jakéhokoliv pracovního postupu, protože organizační struktura je zde liniová.

V oblasti zaměstnaneckých výhod jsou určité možnosti, které by se daly vylepšit. Hlavní změnou by měla být lepší informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech.

Možnost jak tento nedostatek napravit je viditelně vyvěsit aktuální benefity na nástěnku v chodbě pracovní budovy, aby je měli zaměstnanci na očích a k dispozici. Také by měl administrativní pracovník při předávání výplatních pásek informovat všechny zaměstnance o výhodách, které jim zaměstnavatel poskytuje. Atraktivním návrhem je zvýšení nominální hodnoty stravenky a tím dosáhnout určité úspory jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Ze stávající hodnoty stravenky 75 Kč je výhodnější navýšení této sumy na 100 Kč, což přispívá k vyšší úspoře. Za zvážení stojí i prodloužení délky dovolené o 1 týden. Jelikož zaměstnanci denně odvádí fyzicky náročnou práci, určitě jim týden dovolené přispěje k dostatečnému odpočinku a načerpání nových sil. Na zdravotní dovolenou v délce 1 dne by měl nárok každý zaměstnanec, který by si během kalendářního pololetí nevybíral nemocenskou dovolenou. Dalším doporučením byly zaměstnanecké půjčky, které by mohl zaměstnavatel v případě potřeby poskytnout svým zaměstnancům. Tyto půjčky by byly s nižším úrokem než běžně poskytované u bankovních institucí nebo bezúročné.

V úvodu byl stanoven cíl bakalářské práce analyzovat aktuální motivaci zaměstnanců a poskytovaných výhod ve společnosti Moravskoslezská lesní, s.r.o. Tento stanovený cíl byl splněn. Podařilo se úspěšně analyzovat aktuální situaci v oblasti motivace a zaměstnaneckých výhod. Také byla navržena doporučení, která povedou k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Výsledky této práce může společnost využít pro zlepšení stávajícího systému.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management*. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KISLINGEROVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 424 s. ISBN 80-7179-847-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity*. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Internetové zdroje

Justice.cz. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2013. [24. 4. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=moravskoslezsk%a1+lesn%ad>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
č.	číslo
ČR	Česká republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
Kč	korun českých
např.	například
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvanou
vs.	versus

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- že jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na náhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 15. dubna 2013

.....
Bačovicová

Martina Bačovicová

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 2.1	Model motivace
Obrázek 2.2	Model motivace (Porter a Lawler)
Graf 4.1	Věkové složení zaměstnanců v %
Graf 4.2	Nejvyšší dosažené vzdělání v %
Graf 4.3	Úroveň motivovanosti v %
Graf 4.4	Spokojenost s pracovním kolektivem v %
Graf 4.5	Spokojenost s benefity v %
Graf 4.6	Nejoblíbenější benefit v %
Tabulka 3.1	SWOT analýza
Tabulka 4.1	Srovnání výhodnosti stravenek v Kč

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Srovnání výhodnosti stravenek s příspěvkem do mzdy v Kč